



慶應義塾大学ビジネス・スクール

コンパック・コンピューター・コーポレーション(A)

1992年現在、アメリカ第3位のパソコンメーカー、コンパック・コンピューター・コーポレーションが、業界を価格戦争に巻き込んだのは、成長が鈍化し、市場シェアが移動し、利益水準が下落した時期であった（付表1）。1992年、矢継ぎ早に新製品を投入しながら、価格を下げ続けることによって、エクハード・ファイファー（Eckhard Pfeiffer）新社長は、コンパックを低価格で競争する会社に変えようとしていた。彼は株主に対して次のように説明した。

5

10

「1991年、パソコン市場は、景気の後退、価格競争の激化、それに流通経路の変化に見舞われ、コンパックは、初めて、売上と利益の低下を経験しました。私どもは、この状況変化に積極果敢に対応し、製品、サービス、サポート、流通、および広告について、新たな戦略をたてました。事業を再構築し、コストを下げました。一言でいえば、コンパックは厳しい環境で競争する準備を整えました。」

15

9月、コンパックのパソコン出荷台数は、20万台の大台に達した。

付表1 コンパック・コンピューター・コーポレーションの四半期別実績

20

（単位1000万ドル）

四半期の期末	92/6/30	92/3/31	91/12/31	91/9/30
純売上高	826,976	783,048	873,401	709,370
売上原価	577,043	520,705	548,381	465,912
売上利益	249,933	262,343	325,020	243,458
研究開発費	44,148	44,595	45,425	50,798
管理費販売費	164,481	159,546	178,881	164,261
償却前利益	41,304	58,202	100,714	28,399
営業外収入(費用)	-12,827	2,486	-12,165	146,238
税込利益	28,477	60,688	88,549	-117,839
その他の収入	9,915	4,666	2,609	3,588
純利益	28,996	45,326	66,562	-70,256

25

このケースは、米国Auburn UniversityのWilliam R. Boulton教授、同Mustafa V. Uzumeri助教授、および日本IBMのYuhji Fujitaが、クラス討議のための資料として作成した。慶應義塾大学ビジネス・スクールは、著者の許可を得て、これを教育に使用するため邦訳した。

30

(1994年1月 BV 翻訳監修 古川公成)